

机场非航空性经济发展模式浅析

吴 滨

摘 要: 本文围绕上海市“十·五”规划中提出的将上海建成亚太地区航空枢纽港的目标,通过对机场非航空性经济发展战略的研究,依据企业战略管理的理论和国际机场在非航空性经济领域中的成功范例,制订出一套符合国内大型机场非航空性经济发展的规划和实施方案,为上海机场勾画出一幅切合非航空性经济发展的长效管理蓝图。

关键词: 机场管理; 非航空性经济发展; 特许经营权

中图分类号: F560.81 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2010)03-0072-08

上海市“十·五”规划中提出在“十·五”期间要将上海机场建成亚太地区航空枢纽港的目标,这是上海机场发展的大好机遇,但同时也面临国外实力雄厚的机场管理公司,如美国 OGDEN 和英国 BAA 的竞争。我国机场普遍存在着规模偏小、商业化程度较低、经济效益不高、机场建设资金不足等问题,加之经营理念陈旧、竞争意识较差、管理机制不全,难以形成核心竞争力。机场管理者往往只重视航空主业经营,如飞机起降、旅客过港及机场当局自营的地面服务代理业务,而忽视了与航空运输不直接相关的各项现代服务业即非航空性经济的发展。鉴于这一背景,笔者以非航空性经济作为研究课题,运用战略管理和竞争战略的理论,探讨非航空性经济对航空主业的促进作用,并用以指导上海机场非航空性经济发展规划的制订。

一、机场非航空性经济的业务范畴与经营意义

国际民航协会(IATA)定义机场是可供飞机安全起降、滑行、停放、维修及为旅客货物运输提供良好服务和实施飞行保障的场所,由飞行服务区、运输服务区和综合服务区等组成。通常将飞机起降、旅客过港及机场当局自营的地面服务代理业务视为机场的航空性业务,而将机场所从事的与航空运输不直接相关的业务,例如宾馆、广告、场地设施租赁、餐饮、商店及旅游等称为机场的非航空性业务或非航空性经济。尚存在分歧的是航空油料、航空配餐、地面服务、通信信息等业务性质的界定,笔者认为还是划为非航空性经济比较容易归纳。

由此可见,非航空性经济是依托航空主业而存在,而航空主业也离不开非航空性经济的配套服务,两者相辅相成。尤其是在现代经济社会中,便捷的生活方式已经成为现代人的追求和需要,发展非航空性经济为旅客提供各种方便,并满足旅客更高层次的需求,从而提高机场的整体服务水准,同时也成为提高机场经济效益新的增长点。

收稿日期: 2010-02-24。

国际民航组织(ICAO)将机场非航空性经济开发的内容分为3个功能层次和九大类设施:^[1]



图1 机场综合开发功能

对大型机场和国际枢纽机场,非航空性经济业务的开发要求机场的基础设施能实现以下九种服务功能:^[2]



图2 机场基础设施功能

通过对以上资料的分析可以看到,机场非航空性经济涉及面广且行业跨度大,随着机场的建设和发展,机场非航空性经济业务的开发不断扩大和深化,使得一个国际枢纽机场形同一个小社会。一个相对独立的空港市场,现代化的商务设施、优质的服务、便捷的交通会吸引到大量人流、物流、资金流和信息流的聚集,进而带来无限的商机并给机场带来可观的经济利益。

二、机场非航空性经济的经营管理和成功范例

机场的航空性业务主要依赖航空公司,机场与航空公司之间的关系可以比喻为房东与房

客的关系,机场为航空公司的飞行和旅客、货物的流转提供地面保障,确保航空公司能将旅客与货物安全正点地送达目的地。由此而延伸和拓展的非航空性经济,着眼于为旅客提供各种服务,使“旅客”成为机场的“顾客”。因此,先进的机场管理理念不能停留在仅仅把航空公司作为自己的顾客群体,应将航空公司和旅客都视为自己的顾客。国外先进机场的管理者已经把经营思路拓展到以下几个方面:^[3]

- (1)通过降低对航空公司的收费来减低航空公司的运营成本,从而吸引大量旅客流经机场;
- (2)通过对旅客优质的商业服务,提高旅客平均消费而从中获取利润;
- (3)以发展实业带动资本运作,促进机场公司对外扩张性发展的可能。

国外运作良好的大型机场公司如英国机场管理局(BAA)、法国巴黎机场公司(ADP)等,其航空业务收入与非航空性经济收入之比大致为35:65,而国内机场经营情况较好的两者之比仅为70:30,经营较差的只有90:10,不难看出国内机场与国外机场在非航空性经济经营上的差距是很大的。非航空性经济运作的成功,既为这些国际上的先进机场创造了可观的经济效益,同时也带来了巨大的社会效益——旅客对机场服务的高满意度。敏锐性高的机场早就意识到这场竞争的激烈程度,早在20年前就致力于发展机场的非航空性经济,并取得了骄人的业绩,值得我们学习和借鉴。

BAA在非航空性经济经营方面的成功经验是:^[4]

(1)BAA将非航空性经济收入规定为构成机场业务总收入的主要成分。到2000年,BAA的非航空性收入比重已经达到公司总收入的73%,而航空性收入仅占27%,这一比例是当时机场非航空性经济经营达到的最高水平。

(2)BAA的经营战略是有比较专一的经营范围和领域——零售业,而不是针对IATA所规定的机场特许经营权中所有的项目。2000年,BAA的零售业收入达到公司总收入的55%。

(3)BAA的经营策略是“始终把顾客的需求放在首位,尽可能满足顾客需求,通过不断改进和革新来实现商业战略的目标”。BAA是第一家实行“无理由退赔”承诺的机场公司,还设立了24小时的旅客免费求助电话,并始终坚持为顾客提供多品种、高质量、物有所值的商品。

ADP在非航空性经济经营方面的成功经验是:^[5]

(1)ADP对机场内的免税店、餐厅、宾馆、商务中心采用租赁方式经营,这种经营方式的优势在于,转移市场风险、降低管理成本、提高经营收益。

(2)ADP设立商业策略部、营运部和设备部实施对商业设施的经营管理,策略部负责制定有市场竞争力的价格,营运部协助客户开业及之后的服务管理等工作,设备部负责维修、改装工作。

思路明确的经营方向和成功的管理策划,使得146家航空公司、600多家加工业公司、200多家承租公司、400多家专业货运公司,围绕ADP展开有序的商业竞争,使ADP在非航空性经济的收入占到其总收入的67%左右。

由此可见,拓展非航空性经济是机场扩大经营规模、降低运行成本、提高经济效益的重要途径,也是全球各大机场的努力方向。

三、国内机场发展非航空性经济面临的问题

回顾我国民航业的发展,在20世纪70年代,我国民航基本上处于封闭和半封闭状态,

很少有平民百姓能够搭乘民航班机。80年代,全国进行经济改革,老百姓的经济生活大大改善,给民航业带来了发展机遇。90年代,中国民航进行体制改革,机场的管理体制逐步从航空公司与机场合一的运营体制中分离出来,按照自主经营、自我发展的原则,国内机场进入了企业化经营的时代。为了适应市场经济的要求,国内一些机场开始调整经营结构,努力发掘非航空性经济的经营资源。到1999年底,我们可以从下表内的数据中了解到国内机场发展的水平。其中的主营业务收入比例反映了机场经营的结构,主营业务利润率与非主营业务利润率则反映了机场的综合经营效益。

表1 国内机场经营状况分析^[6]

项目名称	一类机场 (3个)	二类机场 (24个)	三类机场 (11个)	四类机场 (106个)
主营业务收入占总收入的比例	73.6%	87.5%	94.3%	93.1%
主营业务利润率	67.3%	40.1%	30.9%	25.7%
非主营业务利润率	30.6%	49.4%	74.1%	85.1%

可以看出,国内机场仍处于落后的状况,不少机场亏损严重,所面临的形势十分严峻。要扭转这一局面,首先要解决以下4个方面问题:

1.更新观念问题 长期以来,我国机场管理者接受计划经济一套思维方式,把主营业务和非主营业务的经营人为隔裂开来,存在着搞非航空性经济实际上是不务正业的想法,因此考虑的只是航空公司一个“顾客群体”,而忽略了旅客这一庞大的顾客群体的存在,从而制约了机场的经济发展和繁荣。机场管理者的观念创新,是机场发生变革的重要内在因素,应该认识到机场是个聚散地,是一个城市的门户和窗口,发展非航空性经济经营,可以为机场经济带来意想不到的收获。

2.规模经营问题 由于机场管理者对发展非航空性经济存在着偏见,因此国内许多机场非航空性经济项目,都停留在小打小闹的“三产”性质上,目光短浅,只是考虑一些蝇头小利,没有规划,更谈不上规模经营了。长此下去,势必造成掠夺性经营,破坏现有资源的整体格局。

3.功能定位问题 一些机场管理者始终认为发展非航空性经济将影响航空主业的经营。因此,在考虑机场发展规划时,只关心主营业务。殊不知主营业务固然重要,但主营业务的发展,是由当地的历史、地理条件所决定的,发展主营业务有一定的条件制约。而发展非航空性经济作为一个城市的补充,甚至于作为一个小城市发展来规划,则可以起到立竿见影的效果。

4.确立顾客是“上帝”的理念问题 由于中国民航机场一直以来处于垄断的地位,老大自居的思想十分严重,沾沾自喜,自我感觉十分良好。因此,顾客是“上帝”成为一句空话。与国外先进机场的经营理念相比,国内机场的经营理念是十分落后的。由此,什么树立顾客核心理念、为顾客提供全方位服务也变得不可能了。

正是由于我国民航机场管理者的观念问题,制约了我国民航事业的发展。不少民航企业经济效益连续多年发生滑坡,客观原因除了全球金融危机余波尚未完全消除外,主观上也暴露了我国民航企业在经营管理方面存在问题,例如企业成本控制问题、投入和产出脱节问题、多元化经营思路保守、企业经营机制不活,等等。造成了国内机场企业的市场应变能力差,不能适应市场经济的要求,改革已经迫在眉睫。

四、上海机场非航空性经济经营的拓展

通过对非航空性经济的分析与比较,促使上海机场的管理者转变经营理念,并增强了危机感,关注影响企业经营的主要因素,制订出适合企业内部资源条件和外部资源环境的发展战略,广泛吸纳国内外机场先进的管理模式,结合我国国情尽量规避在发展过程中产生的矛盾,使上海机场非航空性经济在过去的10年里取得了长足的发展。

1. 重视机场餐饮、广告和商业等的经营 上海机场集团运用优胜劣汰的竞争法则精选出一批作为机场非航空性经济主要收入来源的行业,所涉及的领域有广告、商贸、泊车场(楼)、宾馆酒店、房地产置业、空港巴士、海关监管仓库、货运处理与代理、航空配餐、信息服务、物业租赁、餐厅和旅游等行业。目前上海机场的免税店(免税商品的销量全国第一)、候机楼餐饮、广告等项目的收入,已经成为上海机场集团非航空性收入的主要来源。这类产业共同的特点是含有特许经营权权益,利润率非常高。

2. 机场资金运作业务的开展 机场业显著的特点是现金流量大、且较为稳定。机场零售业主要通过现金结算,机场与航空公司间的结算也基本以现金支票进行,这些资金都为机场带来了短期运作的机会。上海机场股票上市后,上市融资与资金使用之间的时间差为上市公司带来前所未有的短期投资收益。上海机场集团通过这部分短期资金的入市运作,得到了较好的回报。

3. 开展租赁经营和委托管理 采取出租方式对候机楼商业设施、机场内场地及物业进行租赁经营,已在候机楼内形成了8000余平方米的商业街,为提高机场的商业营收提供了良好条件,一批名牌商家的引入提升了机场的购物环境,收益的稳定性有了保障。

对一些利润相对较低、劳动密集型的服务保障性项目,则采取委托管理的方式,通过招标,由社会上专业性较强的企业进行。既解决了机场必需的配套(如餐饮保障、道路保洁、绿化养护、排水排污等)项目,又可提高机场的整体管理水平,还可为社会解决劳动力就业的出路问题。

4. 合资合作的参股经营 上海机场通过合资合作参股航空油料项目和空中交通管制项目(参股比例见下图),合作经营浦东机场的保税仓库设置,使上海机场集团在这些领域逐渐进入了市场。另外,浦东机场75万吨级货站与德国汉莎航空公司和锦海捷运货运公司合资经营,使先进的地面服务设备为浦东机场航空地面服务增强了竞争力。设施先进的中外合资佳美食品公司投产,提高了浦东机场在机上配餐与其他公司竞争的能力。

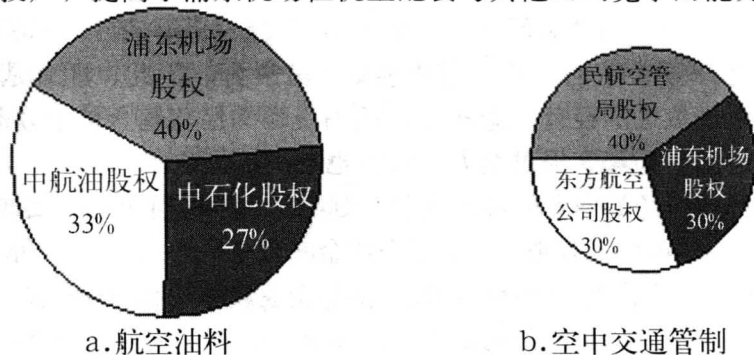


图3 合资合作项目参股比例^[7]

上海机场在运营中充分运用合资、合作的形式,使得机场与基地航空公司、空管、油料等单位业务相互渗透,达到了前所未有的紧密程度,也保障了合作方稳定的收益,达到了双赢的目的。

五、上海机场非航空性经济发展战略

企业发展战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性规划,它是企业战略思想的集中体现,是企业经营范围的科学规定,同时又是制定各项实施计划的基础。^[8]竞争战略是企业战略研究的核心思想,是实现战略目标的手段,通过实施竞争战略,可以形成经营的相对优势,从而实现企业战略管理的目标。^[9]

上海机场围绕要建成亚太地区航空枢纽港的目标,为发展机场非航空性经济,成立企业战略发展部和专门的非航空性经济管理模块,制定了一系列实施规划,全力打造非航空性经济,全方位加强资产运作。这些规划目前正在进行之中,有些已经完成并取得了成效。

1.逐步扩大机场的规模,适应不断发展的航空市场需求 上海机场为适应市场需求以每年递增17%的速度在增加旅客吞吐量,浦东机场的第二、三条跑道和第二个候机楼已先后投入使用,虹桥机场的第二条跑道和第二个候机楼也即将投入使用。扩建后的两个机场能满足2010年上海世博会期间国内外客货运输的需求,也能满足今后上海市成为国际金融中心 and 国际贸易中心的需求。

按照国际机场协会(ACI)的统计,每100万航空旅客一年最少可以为机场所在城市创造1.2亿美元的经济效益,创造2500个就业岗位。随着规模的扩大,上海机场现在能满足7500万至1亿的旅客吞吐量,不难预料,这将为上海机场乃至整个上海市带来巨大的经济效益和社会效益。

2.加快开发空港现代园艺农业 由于飞行净空限制,机场周边地区发展工业项目有一定的局限性,但可以利用这些区域开发现代园艺农业,建立一个集设施农业、特色农业、都市农业、旅游农业、创汇农业于一体的现代综合农业园区。尤其是浦东机场地处沿海,土地资源丰富,可充分利用现有的闲置土地资源,种植高档次品种的水果、鲜花,养殖水产品 and 农副产品,并可以通过深加工提高产品的附加值。发展都市农业、旅游农业,还有利于机场环境的美化净化以及机场旅游功能的开发。未来的浦东国际机场正朝国际枢纽港方向发展,飞机起降密度高、噪声大,环机场开发园艺农业,既可以创收,还可以除尘降噪、净化空港环境。

3.高标准、高起点开发机场地区旅游(娱乐)业 机场是城市的标志和窗口,也是人流的主要集散点,富有创意的旅游产品的开发,一定能够吸引大量的游客。应考虑重点开发两类旅游产品:一是开发空港整体的旅游功能,即在机场地区基础设施建设、产业规划和布局中,注入更多的文化内涵,使旅游业和机场设施、周边环境的建设有机地融为一体,结合毗邻长江出海口的地理优势,形成观赏游览区域,可以为上海市民、全国乃至全球游客增添一处休闲旅游、生态旅游的好场所。二是建造世界级的主题公园,例如在建中的体育主题公园项目,预计可以为机场带来极大的商机。

4.充分利用特许经营权优势,开发非航空性经济 引进国外先进机场在利用特许经营

权方面的成功经验,在机场区域权限范围内多渠道、多角度地开拓非航空性经济项目,扩大特许经营,让更多的商家进入机场。所谓特许经营是指机场当局按照限定的财务和经营条件,并以签订协议的方式准许商家在机场内进行的一种商业活动。特许经营可以说是国内机场未来选择的一种重要经营模式。

实行特许经营,机场可以节约大量的人力、物力和财力,无需付出高额的劳务和管理费用,而且中标的特许经营者往往是有实力且销售前景好的商家或公司,机场还可利用他们高质量的商品、优质的服务,以及他们对市场极为敏锐的洞察和研究来推动、改进整个机场的商业管理,以调整机场非航空性经济的方向。同时,可以对非航空性企业的经营者施以职、权、利的经济目标考核,打破长期以来的“大锅饭”式的管理面貌,从而改变现有的机场资源得不到充分利用的现象,提高上海机场非航空性经济经营的规模效益。

5.建立物流中心,大力发展航空货运业务 航空货运是航空运输新的经济增长点,随着世界经济的一体化和全球化,物流量将增加,现在以旅客为主的服务结构将会发生变化。面对“现代物流”集生产、仓储、运输、配给于一体的需求,建立以现代化信息技术为依托的物流系统是机场发展的又一良好机遇,也是机场新的经济增长点。国家民航总局预测,上海机场航空货运吞吐量将以每年14.2%的速度递增,货运量的迅速增加必然会带来非航空性经济发展的机遇。^[10]

因此,笔者建议应从以下几个方面着手拓展货运业务市场:

(1)借鉴国际上主要枢纽机场和大型物流中心的经验,根据“统筹规划、市场共建”的指导思想,改善机场运作管理机制,积极推进上海机场“投资多元化、经营市场化、管理社会化”的运营模式。

(2)积极吸引国内外航空货运公司在上海开辟货运线路,尽快形成依托长江三角洲、连接亚欧美、辐射全国的航空货运网络。

(3)采取合资、合作、租赁、转让土地使用权等方式,扩大融资渠道,多层次吸引投资主体,特别是吸引境外资金流入,规划建造现代国际物流中心,建成世界一流的电子商务平台。

(4)利用机场的优势,抓住上海发展现代物流产业、培育物流主体企业的机遇,吸引大型物流企业入驻基地。机场可选择一家有较强发展潜力的公司进行合作或合资经营,使其发展成为物流功能设施区的龙头和样板企业,带动物流基地整体快速发展,逐步整合分散化的货运代理市场。

(5)在扶持发展东航和上航的基础上,建议逐步实行若干颇具开放度的政策,“筑巢引凤”,吸引世界排名前25位的外航公司早日选择浦东机场建立新基地,让国外先进的管理理念带动上海机场现代物流的发展。

综上所述,上海机场非航空性经济发展的潜力巨大,只要重视经营管理和加强对非航空性经济的管理力量,合理地调整机场经营结构和支配机场航空及非航空性经济的全部资源,必将使上海机场取得更多的竞争优势,并获得更好的经济效益。

到2010年底,上海机场将基本完成建立亚太地区航空枢纽港这一目标。机场的可持续发展,离不开非航空性经济的发展,上海机场集团将用好新机场的设施优势和各种资源优势,建立完整的非航空性经济体系,使非航空性经济的收入达到机场总收入的50%甚至更高,进而逐步跨入国际先进机场行列。

(作者单位:上海机场(集团)有限公司)

参考文献:

- [1][2] 刘武君.21世纪航空城[M].上海:上海科学技术出版社.
- [3] 上海空港发展规划研究.
- [4] BAA 董事长吉尔·汤普逊爵士在2001年“中英机场规划运行管理研讨会”上的演讲提纲、BAA 亚太总裁《BAA 非航空性经济经营实践》演讲提纲.
- [5] ADP2001年年度报告.
- [6] 《民航管理》研究与探索,2001,(7).
- [7] 上海机场参股的比例.
- [8] 徐仁明.企业战略管理[M].北京:中国经济出版社.
- [9] 迈克尔·波特(美).竞争优势[M].北京:华夏出版社.
- [10] 民航管理,2001,(5).

Study on Airport Economic Development in Non-aviation Area

WU Bin

Abstract: The paper focused on the objective of making Shanghai to be the aviation hub in Asia Pacific Area raised in the Shanghai “No.10 5-years development plan”. Based on the theories of company strategy management and the successful cases of non-aviation area achievement of the international airports, one set of planning and operational proposals were devised which were coincide with the domestic airport development in non-aviation area. Additionally, they also provided Shanghai airport a blueprint for the non-aviation development.

Key words: airport management; economic development in non-aviation area; franchise

